

Habilidades gerenciales en directivos

Caso de estudio: Universidad de la Guajira



Edilma Cecilia Frías Acosta, Mag.

Magíster en Educación, Universidad del Norte.

Coordinadora de Investigación, Facultad de Ciencias
Económicas y Administrativas, Universidad de la Guajira,
Colombia.

edilfrias@hotmail.com

Deusenith Sánchez Roys, Ph.D.(c)

Candidato a Doctor en Ciencias Gerenciales, Universidad
Rafael Belloso Chacín, Venezuela.

Docente Asociado, Universidad de La Guajira.

deusenith.sanchez@gmail.com

Marlenis Ucrós Brito, Ph.D.(c)

Candidata a Doctor en Ciencias Humanas,
Universidad del Zulia, Venezuela.

Integrante del grupo AIKA, Centro de Investigaciones,
Universidad de la Guajira, Colombia.

Recepción: 26 de enero de 2009 | Aceptación: 02 de marzo de 2009

Resumen

El objetivo de la investigación fue determinar las habilidades gerenciales en los directivos universitarios. En el desarrollo de la misma, se realizó un estudio descriptivo no experimental. Para ello, se seleccionó una muestra no probabilística intencional formada por un total de 27 sujetos. Los resultados evidenciaron que los directivos universitarios, poseen habilidades gerenciales asociadas con la autoestima, la comunicación, la participación, el desempeño y el liderazgo. Tales destrezas son muy favorables, en relación con las habilidades técnicas, conceptuales y humanas, demostrándose, de esta forma, su validez en la toma de decisiones a nivel gerencial.

Palabras clave

Habilidades gerenciales
Directivos universitarios
Nivel gerencial

Managerial abilities of university executives

Case study: Universidad de la Guajira

Abstract

The main objective of this research project was to determine the managerial abilities of university executives. A non experimental descriptive approach was made using a 27-individual, no probabilistic, intentional sample. The results showed that university executives have managerial abilities linked to self-esteem, communication, participation, performance and leadership. Such skills are very propitious to technical, conceptual and human abilities; showing in this way, its validity in decision making at a managerial level.

Key words

Managerial abilities
University executives
Managerial level

Introducción

El grupo de investigación AIKA, de la Universidad de la Guajira, desarrolló en la Institución una investigación descriptiva no experimental, con la finalidad de determinar el nivel de las habilidades gerenciales en sus directivos. Con tal objetivo, se fundamentó en cinco sub-variables -autoestima, comunicación, participación, desempeño y liderazgo-, que permitieran establecer coincidencias y discrepancias.

La información correspondiente se recopiló a través de dos cuestionarios. A partir de allí se hizo evidente que los aspectos gerenciales se encuentran vinculados, necesariamente, con las habilidades gerenciales inmersas en el enfoque de las relaciones humanas, es decir, desde una

perspectiva de interacción entre empleados de los niveles superior e inferior, como un aspecto relevante de la administración.

Los principales exponentes de esta visión son: George Elton Mayo (1880), Hugo Munsterberg (1863-1916) y Mary Parker Follet (1868-1993), cuyas bases fundamentales son las siguientes: administrar es hacer “a través de otros”, pero la manera como las personas se sientan, reaccionen y actúen, determinará necesariamente las características de la administración y el liderazgo utilizado por el gerente.

De otra parte, **La Escuela del Sistema Social**, surge de las circunstancias de considerar al hombre como lo más importante de la administración. Su principal impulsor fue Chester Barnard (1886-1961), quien centró su enfoque en la manera de

coordinar los elementos humanos y materiales de la organización, es decir, considera la administración como un sistema social donde se dan muchas interacciones entre los elementos mencionados.

La investigación tuvo como propósito reflexionar sobre la siguiente pregunta: ¿cuáles son las necesidades de los directivos universitarios, con respecto a sus habilidades gerenciales?

Para dar respuesta a este interrogante, se analizaron varios temas: los fundamentos teóricos relacionados con los distintos conceptos de las habilidades gerenciales; la metodología aplicada para la recolección de la información y los resultados del análisis estadístico descriptivo. Con base en esos aspectos, se presentan las consideraciones finales.

1. Fundamentos teóricos

Por habilidades gerenciales se entiende el conjunto de competencias y conocimientos que una persona debe poseer para realizar las actividades de administración y liderazgo en su rol de gerente de una organización (Robbins, 1999, 125).

El hombre como ser humano, en su nivel de actuación, debe poseer habilidades relacionadas con autoestima, participación, desempeño y liderazgo, asociadas a las destrezas técnicas, humanas y conceptuales. Con dichas bases estará en condiciones de alcanzar los objetivos organizacionales y adoptar las decisiones acertadas.

En un mundo moderno, las organizaciones pueden sobrevivir y desarrollarse, cuando hacen un uso eficiente de los recursos que manejan y generan valor para sus dueños

y la sociedad. En ese sentido, las entidades de Educación Superior tienen la responsabilidad de formar a sus directivos en la cultura de la eficiencia y la eficacia para el logro de los objetivos institucionales.

Asimismo, el gerente necesita, de manera individual, desarrollarse y poseer varias cualidades básicas si pretende que su trabajo le brinde satisfacción y estímulo. Debe ser prudente, mantenerse atento y mentalmente despierto, para afrontar con creatividad los problemas internos y externos a su competencia; debe desplegar toda la capacidad de

análisis, que le permita solucionar los problemas y tomar decisiones por consenso.

Desde este punto de vista, ser gerente significa tener responsabilidad, porque sus fines deben reflejar las necesidades objetivas de la empresa, institución u organización; debe comprometerse con ellas en un acto positivo de asentamiento.

Debe conocer y comprender las metas finales de la institución, lo que se espera de él y por qué, con qué patrón se le medirá y cómo.

En este orden de ideas, se pueden considerar como habilidades administrativas para el ejercicio de la función directiva, las siguientes (Koontz *et al.*, 2004):

Habilidades técnicas, las cuales involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, de tal manera que pueda hacer uso de técnicas y herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.

Habilidades humanas, referidas a la destreza en interactuar efectivamente con las personas. Un gerente intercambia y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.



Habilidades conceptuales, relacionadas con la formulación de ideas, la comprensión de relaciones abstractas, el desarrollo de nuevos conceptos y la resolución de problemas en forma creativa, etc.

Según Duque (2002, 18), las preocupaciones y los problemas que hoy se generan en las organizaciones, tienen su punto de partida en el ser humano, debido a la influencia que cada uno de los factores internos y externos tiene en su comportamiento. Tales factores tienen que ver con los siguientes conceptos:

La Autoestima

La autoestima es la valoración positiva que se tiene de sí mismo, es la autoconfianza que se posee, la forma como se trata y el valor que se da así mismo. Representa, el cariño y aprecio que se tiene por la propia persona. Se puede decir, que la autoestima es un estado interno de creencias y la manera cómo se experimenta internamente la vida, constituida por sentimientos aprendidos y pensamientos positivos que se reflejan en una actitud optimista de lo que se puede lograr, en contraposición a una actitud pesimista.

La Comunicación

La comunicación es, de acuerdo con Armstrong (1992, 220), el proceso mediante el cual se crean y comparten ideas claras. Una comunicación eficaz depende del canal que se utilice del emisor hacia el receptor.

Koontz et al (2004, 5949), por su parte, plantean que el objetivo de la comunicación en una empresa, en su sentido más amplio, consiste en suscitar un cambio, mover a la acción para el bien de la compañía:

“La comunicación es esencial para el funcionamiento *interno* de las empresas porque integra las funciones administrativas. En particular, se necesita comunicación para 1) fijar y difundir las metas de la empresa, 2) trazar los planes para conseguirlas, 3) organizar los recursos humanos

y de otro tipo de manera eficaz y eficiente, 4) elegir, desarrollar y evaluar los miembros de la organización, 5) dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación, y 6) controlar el desempeño”.

La Participación

La participación es la interacción entre los directivos y los colaboradores en la toma de decisiones (Valle, 1995, 91). Estas son fructíferas si ahonda en los asuntos gerenciales, especialmente en aquellos que se refieren a la productividad y a la calidad. Es razonable, como justo, que los empleados de una organización tengan los medios para influir en las decisiones de primer orden que afecten su vida laboral. El propósito esencial es mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa, por lo cual es imperativo habilitar a los empleados de todo nivel para contribuir más eficientemente.

El Desempeño

Desler (1991, 76) define el desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

El reconocimiento o valoración del desempeño de los colaboradores, aumenta las posibilidades de incrementar la satisfacción de las personas. Lo contrario genera el efecto más característico: no mejora el desempeño. Además, es importante resaltar que no se debe ignorar un comportamiento positivo que se desea permanente, porque puede reducir las posibilidades de que se repita. Reconocer el desempeño positivo proporciona retroalimentación del mismo signo, desarrolla identidad con la tarea y mejora la productividad.

Estilo de Liderazgo

El estilo de liderazgo puede entenderse como un campo especializado de formación profesional a

través del cual las personas se dedican a la prácticas de la dirección organizacional que pueden ser sistemáticamente desarrolladas por ellas (Villegas, 2004, 61).

Por su parte, Stoner y Freeman (1996, 256) lo definen de la siguiente manera: "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas".

En este sentido, el estilo de liderazgo que establecen los directivos como líderes se instaura en las empresas con el propósito de orientarlas. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en medio del cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la compañía.

En resumen, los gerentes trabajan con otras personas y por medio de estas desarrollan su trabajo en equipos, con el fin de lograr la eficiencia y la eficacia organizacionales. Del mismo modo, son los responsables de los objetivos, metas y tareas individuales y grupales, y tienen como objetivo enfrentar los problemas y solucionarlos de manera positiva. Así pues, es importante la percepción que el directivo o gerente tenga de su propia responsabilidad, ya que él debe ser capaz de evaluar las habilidades gerenciales que posee para dirigir a otros, al tiempo que debe comprender el alcance de su propia responsabilidad en los procesos organizacionales.

2. Metodología

El grupo de investigación decidió utilizar como metodología el enfoque cuantitativo. Sus elementos fueron: objetivos, preguntas de la investigación, justificación y viabilidad del estudio. Las deficiencias en el conocimiento del problema implicaron afinar ideas que permitieron formular criterios para delimitar el problema, definir relaciones entre las variables, expresar el problema como pregunta y considerarlo medible u observable.

En ese orden de ideas, la investigación se cataloga como descriptiva, y por tanto se buscó especificar propiedades, características y rasgos importantes de las habilidades en los directivos universitarios. Los estudios descriptivos son importantes porque son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación (Hernández *et al.*, 2006).

La muestra que permitió la constatación empírica del problema se constituyó con 27 sujetos, seleccionados con base en los cargos directivos que ocupaban en la Universidad de la Guajira. También se adoptó el criterio que fueran personas vinculadas con contratación institucional directa.

La estrategia para recolectar la información se basó en sendas encuestas a partir de dos cuestionarios de preguntas cerradas; el primero, avalado por la Universidad de Stamford, según Rojas (2002); el segundo, acreditado por Meléndez (1998) y validado por jueces expertos. Se escogieron estos instrumentos por sus múltiples aportaciones en investigaciones nacionales, las cuales han arrojado resultados con un claro nivel de confiabilidad y validez.

Una vez aplicados los cuestionarios se procedió a tabular la información mediante el programa de *Windows Excel*, con el cual fue posible la identificación del nivel de las habilidades gerenciales más importantes en los directivos universitarios. El proceso se logró a través de la estadística descriptiva, flexible, por su adaptación, a las necesidades de los investigadores. Finalmente, se analizaron los resultados.

3. Hallazgos

3.1 Tendencias de la muestra en el Cuestionario N° 1.

En la tabla 1 se presentan las predisposiciones de cada una de las sub-variables: autoestima, comunicación, participación y desempeño. A continuación se detallan sus descripciones.

Tabla 1. Tendencias de las sub-variables consideradas en la muestra. Cuestionario N° 1

Sub-variables	Indicadores	Frecuencia	Resultados %
Autoestima	Reconocimiento	23	92
	Trabajo en equipo	20	80
	Influenciamiento	21	85
Comunicación	Comunicación efectiva	20	80
	Ascendente	23	92
	Escuchar con empatía	22	90
Participación	Toma de decisión	25	98
	Solución de problema	24	95
	Oportunidad de asesorar	26	99
Desempeño	Reconocimiento del desempeño	23	92
	Confianza	25	98
	Sinergia	23	92
	Destreza	23	92

Fuente: elaboración propia.

3.1.1 Descripción de la sub-variable Autoestima.

Los directivos universitarios reconocen, con un alto índice del 92%, que los buenos resultados en la ejecución de las funciones son producto de sus colaboradores. Asimismo, el 80% tiene la oportunidad de demostrarles a los demás que los resultados se logran con trabajo en equipo. El 85% de ellos muestran su capacidad de influir en los demás, y son receptivos con las ideas contrarias, lo que les permite apoyar las funciones de sus colaboradores.

En consecuencia, los entrevistados exteriorizan un alto grado de necesidad de reconocimiento de sus logros e influencia que puedan tener. La investigación deja ver que las habilidades gerenciales de los directivos, en lo que se refiere a su autoestima, son muy favorables. Por tanto, en el desempeño de sus labores, les facilitan manifestar sus capacidades administrativas —técnicas, interpersonales, conceptuales y de comunicación— necesarias para ser asertivos en la toma de decisiones a nivel gerencial. Se reflejan en ellas, por tanto, los aspectos básicos de la autoestima —autoreconocimiento, autoconcepto, autoeficacia, autoaceptación, auto-respeto, autoconfianza, autoimagen—, lo cual les permite aprender y mejorar como personas claves dentro de la universidad.

3.1.2 Descripción de la sub-variable Comunicación.

Los directivos universitarios revelan, en un alto porcentaje (80%), que la comunicación es efectiva; sin embargo, un 20% reconoce que el nivel es medio, es decir, hay algunas barreras que no permiten alcanzar un mayor nivel; los obstáculos se presentan en la comunicación descendente y ascendente.

Algunos directivos afirman que los resultados que alcanzan en las áreas bajo su responsabilidad dependen de una comunicación efectiva; muchas veces, el grado de necesidad de la misma es alto. Se observa así, un mínimo porcentaje encuentra deficiencias en los canales de comunicación.

Puede afirmarse, por consiguiente, que la mayoría de los directivos utilizan un proceso de doble vía en la comunicación con sus colaboradores, dándole oportunidad a estos de revelar sus capacidades perceptivas, interpretativas y para responder con precisión a los hechos que se presenten. A su vez, los colaboradores se sienten comprendidos y en libertad de expresar sus ideas, lográndose una comunicación eficiente y eficaz entre ellos.

3.1.3 Descripción de la sub-variable participación.

En cuanto a la participación, el 98% de los

indagados manifestaron que realizan acciones para que sus colaboradores participen en la solución de los problemas dentro de la Universidad. Asimismo, el 99% declaró que se presentan oportunidades de asesorar o resolver los problemas con participación objetiva de sus colaboradores, evitando con ello, muchas veces, que afloren nuevos. El 98% de los directivos expresaron satisfacción con la efectividad en la participación de equipo en cuanto a la toma de decisiones.

El propósito esencial de la participación es mejorar la interacción entre directivos y colaboradores con vista a la toma de decisiones. Por ello, es importante explicar que mediante la participación se optimizan la eficiencia y la productividad de la organización, a la vez que facultan a los colaboradores de todos los niveles para que contribuyan eficientemente a estos logros.

En resumen, los resultados relacionados con la sub-variable participación revelan que cada directivo permite las aportaciones de sus colaboradores al interior de la organización. Tal comportamiento de ambas partes posibilita la escogencia y formación del personal para cada cargo. Esto es sumamente importante, porque se fomentan los elementos esenciales de las buenas relaciones laborales.

Para que lo anterior, sea una realidad en todas las organizaciones, se requiere encontrar personas que reúnan condiciones tales como: el compromiso y las competencias para llevar a cabo su trabajo. Una vez identificadas esas características, se hace necesario invertir esfuerzos importantes en su formación profesional y humana dentro de la empresa.

3.1.4 Descripción de la sub-variable desempeño. El 92% de los directivos universitarios encuestados manifestaron mucha necesidad de reconocimiento a sus colaboradores en el ejercicio de sus funciones. El 98% dijo tenerles suficiente confianza a sus subalternos, ya que muchas veces les dan oportunidades de mostrar su desempeño y que este les sea reconocido, lo cual genera sinergia y

seguridad en el equipo. El 92% presenta un alto nivel de destrezas en su propio desempeño.

No obstante, existe una aparente contradicción entre algunos directivos porque solo ven el desempeño como evaluación continua de sus colaboradores, sin hacerles ningún reconocimiento por el mismo, lo cual, muchas veces, no permite aclarar las metas y objetivos a alcanzar entre el jefe y el empleado.

En conclusión, los directivos que reconocen el desempeño de sus colaboradores, logran determinar cuán efectiva y eficiente es la labor de estos en el logro de los objetivos institucionales. Por el contrario, la labor de aquellos que no reconocen el desempeño de los empleados a su cargo, actúan desfavorablemente con respecto a la visión de la organización y deja el capital humano, sin el compromiso de enfocarse hacia el logro de las estrategias empresariales.

3.2 Tendencias de la muestra en el Cuestionario N° 2

3.2.1 Descripción de la sub-variable estilo de liderazgo. La evaluación de este ítem señala con claridad una tendencia en los directivos: son moldeados por paradigmas y esquemas rígidos, donde el estilo personal es muy marcado y orientado por el autocontrol permanente, es decir, autoafirmado, creativo y orientado al desarrollo formativo, tal como lo muestra la tabla 2.

En la muestra estudiada se encontró evidencia empírica que el estilo gerencial ejercido por los directivos universitarios es, equivalente al del líder y tiene como base las tres fuentes de poder. La del cargo, dada por la posición que ocupa en el grupo directivo de la organización, útil solamente en las primeras fases del liderazgo dentro de un equipo de trabajo. La segunda, es el conocimiento, adquirido por la formación y la experiencia que haya tenido la persona en cuestión; constituye la base fundamental para que el líder obtenga y mantenga el respeto y la confianza de sus colaboradores. La tercera fuente de poder radica en el carisma o las condiciones

personales y de actitud del directivo; es decir, este puede utilizar su estilo de liderazgo de acuerdo a cada una de las situaciones que se le presenten para la toma de decisiones en el nivel gerencial.

La tendencia mencionada enfatiza la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgos; de esta manera, se evita caer en el

perfeccionamiento de uno solo de los estilos de liderazgo existentes. Por lo general, se exhorta a que todo directivo tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es más apropiado para cada situación.



Tabla 2. Tendencias de las variables consideradas en la muestra. Cuestionario N° 2

Sub-variable	Indicadores	Escala de Medición	Resultados
Estilo de liderazgo	Rígido o esquematizado	Muy marcado: 1-4	4
	Autocontrolado	Muy marcado: 4-6	6
	Predominante e individualista	Poco marcado: 1-3	3
	Negativo	No marcado: 1-2	2
	Moderado o positivo	Muy marcado: 8-10	9
	Creador	Muy marcado: 9-10	8,9
	Autoformador	Muy marcado: 10	9

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Los aspectos básicos abordados en este artículo se resumen de la siguiente forma:

- La investigación describe el nivel de las habilidades gerenciales en los directivos de la Universidad de la Guajira, con una alta tendencia a la autoestima, comunicación, participación y desempeño. Se evidencia la satisfacción de pertenecer a la organización e igualmente de ocupar sus respectivas posiciones. Asimismo, los hallazgos en las respuestas al primer cuestionario muestran que existen destrezas técnicas, humanas y conceptuales en relación con las habilidades gerenciales, lo cual les permite ser asertivos en la toma de decisiones y mantener una efectiva comunicación con sus colaboradores. En ese marco, un minoritario porcentaje (20%) manifiesta que se encuentra insatisfecho con la forma como fluye la comunicación; según dicho sector, esta puede mejorarse haciendo los correctivos necesarios según el asunto que maneje cada directivo en su dependencia.
- En cuanto al segundo cuestionario, el estilo de liderazgo en los directivos, la tendencia detectada se caracteriza, en un alto porcentaje, porque ellos aparecen moldeados por sus propios paradigmas y por esquemas rígidos, autoafirmados, creativos y orientados al desarrollo formativo. Tal situación podría estar indicando que algunos directivos manejan un estilo de liderazgo, según las fuentes de poder del cargo que ocupan, dejando de ser carismáticos o democráticos en algunas situaciones.
- En consecuencia con lo anterior, surge la necesidad prioritaria, en las universidades como organizaciones, de seleccionar sus directivos con habilidades gerenciales ineludibles para el desempeño de sus cargos. De esa forma, serán mayores la eficiencia y la eficacia para alcanzar los indicadores de gestión.

- De otra parte, se percibe una situación preocupante cuando, por cambiar a las personas cualificadas por otras que no reúnen las habilidades necesarias para el desempeño del cargo a nivel directivo, no se puede garantizar una gestión integral, eficiente y transparente ante la comunidad académica y la sociedad en general ni alcanzar los indicadores de alta calidad.
- El trabajo desarrollado deja un campo abierto para seguir investigando sobre aspectos de las habilidades técnicas, humanas y conceptuales en la gerencia de las universidades, con el fin de tener una mejor perspectiva en el desempeño de quienes ocupan posiciones a nivel directivo.

Bibliografía

Libros:

Armstrong, M. (1992). *Gerencia de recurso humano integrando el personal y la empresa*. Bogotá: Legis editores. 220 p.

Butteriss, M. (2001). *Reinventando recursos humanos*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España: EDIPE, 360 p.

Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. 2ª edición. México: Mc Graw Hill, 540 p.

Chester B. (1938). The functions of the executive. Las funciones de los elementos dirigentes. Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1959. Tomado Administración de las organizaciones, productividad y eficacia. Carlos Eduardo Martínez Fajardo.

Desler G. (1991). *Administración del personal*. 4ª edición. México: Prentice Hall, 220 p.

Dolan, S. et al. (2007). *Los 10 mandamientos para la dirección de las personas*. Barcelona Mc Graw Hill, 540 p

Duque, H. (2002). *Autoestima en la vida familiar*. Editorial Sociedad de San Pablo Bogotá, D.C. Colombia. 63 p.

Hernández, R. et al. (2002). *Metodología de la investigación*. 1ª edición. México: Mc Graw Hill, 500 p.

Koestrenbaum, M. (1991). *Liderazgo. La grandeza interna*. México: Prentice Hall, 369 p.

Koontz, H. et al. (2004). *Administración: una perspectiva global*. 12ª edición. México: Mc Graw Hill, 594 p.

Mayo, E. (1880), citado por Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración. Mc Graw Hill. Cuarta edición. Santa fe de Bogotá, Colombia. 1998.

Stoner, J.A. y R.E. Freeman. (1996). *Administración*. 6ª edición. México: Mc Graw Hill, 540 p.

Robbins, S. (1999). *Fundamento del comportamiento organizacional*. Editorial Prentice Hall. México, 308 p.

Rojas, C. (1997). Gerencia efectiva y los procesos de cambio en la dirección. Editorial Episteme. Caracas,, 420 p.

Valle, R. (1995). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. Santiago de Chile:, 197 p.

Villegas, J. (2004). *Desarrollo gerencial, enfoque conceptual y metodológico*. Caracas: Ediciones Vegas, 313 p.

Otros:

Meléndez, Nubia et al. (1998). Habilidades gerenciales en los directivos del SENA. Barranquilla, Tesis de Grado en Postgrado, Universidad del Norte, 90 p.

Munsterberg, H (comp). 1863. Psicología Aplicada. Universidad de Harvand. Estados Unidos, 110p.

Follet, M. (comp).1868. Gerencia participativa. The New State (NS, The Creative Experience (CE), y Dynamic Administration (DA). Estados Unidos, 85 p.